

Afrikanische Länder betreiben untereinander kaum Handel  
– ein Freihandelsabkommen soll das jetzt ändern SEITE 21

Mischkonzerne sind aus der Mode gekommen – selbst die  
ganz Grossen kämpfen gegen den Untergang SEITE 22

# Klassische Banker haben ein Karriereproblem

Die Ernennung von Philipp Rickenbacher zum Julius-Bär-Chef zeigt, wie sehr sich das Anforderungsprofil für Bankmanager verändert hat

DANIEL IMWINKELRIED

Ein stiller Schaffer, der im Hintergrund gewirkt hat, ist dem Julius-Bär-Verwaltungsrat offenbar lieber als ein klassischer Banker von der Front: Mit Philipp Rickenbacher übernimmt jedenfalls am 1. September 2019 ein Manager den CEO-Posten bei dem Vermögensverwalter, der zwar bereits seit 15 Jahren für das Unternehmen tätig ist, aber nie eine Marktregion oder ein gewichtiges Kundensegment geleitet hat. Seit Anfang Jahr führt Rickenbacher das Geschäft mit den externen Vermögensverwaltern (Intermediaries), vorher war er bei Julius Bär für die Gestaltung des Anlageprozesses zuständig. Rickenbacher sei ein unverbrauchter Manager mit einem soliden Rucksack, sagt ein Bankier, der mit ihm zu tun gehabt hat. Damit hat er Kandidaten ausgestochen, denen ebenfalls Ambitionen auf den Spitzenposten nachgesagt wurden, beispielsweise den Europa-Chef Yves Robert-Charrue oder den Schweiz-Chef Gian Rossi.

## Wachstum über alles

Das sagt einiges aus über das Umfeld, in dem die Banken agieren. Die Phase ungestümten Wachstums ist endgültig vorbei. Julius Bär war eines der letzten Institute, die dieser Philosophie noch gehuldigt hatten. Bannerträger dieser Strategie war der traditionell ausgerichtete Bankier Boris Collardi, bis November 2017 der CEO der Finanzgruppe und heute Teilhaber bei Pictet. Er hat das Institut zwar zu einer grossen Privatbank mit globaler Reichweite ausgebaut. Das auf Wachstum getrimmte Unternehmen hat die Herkunft der akquirierten Gelder jedoch nicht immer mit der notwendigen Sorgfalt abgeklärt. Der Name der Bank ist wiederholt im Zusammenhang mit Geldwäscherei- und Korruptionsfällen in Lateinamerika aufgetaucht. Obwohl der ehemalige UBS-



Philipp Rickenbacher löst Anfang September Bernhard Hodler als Chef von Julius Bär ab.

Manager Oliver Barthelet als Risikochef bei Julius Bär mittlerweile zum Rechten sieht, führt die Finanzmarktaufsicht (Finma) seit einiger Zeit ein Enforcement-Verfahren gegen das Institut. Es soll sicherstellen, dass sich die Vergangenheit bei der Bank nicht wiederholt.

Vertan hat sich der Vermögensverwalter allerdings nicht nur bei der Compliance. Auch im Tagesgeschäft war das Institut unter Collardi etwas einseitig ausgerichtet. Unter ihm gilt es einer

Maschine, die auf eine ständige Energiezufuhr angewiesen war, um nicht an Tempo zu verlieren.

Allerdings machen die meisten Kunden bei diesem Spiel nicht mehr mit. Sie lassen sich kaum mehr dazu bewegen, in teure Finanzanlagen zu investieren. Am meisten zu schaffen machen den Vermögensverwaltern jedoch die hohen Liquiditätsbestände, welche die Kunden vor sich herschieben. Darauf verdienen die Institute keine Kommissionen, und im

schlimmsten Fall müssen sie der Nationalbank noch Negativzinsen bezahlen.

Wie entzaubert das Geschäftsmodell von Julius Bär und anderen Vermögensverwaltern ist, zeigt sich am Aktienpreis. Kurz nach dem Abgang von Collardi und der Stabübergabe an dessen Nachfolger Bernhard Hodler hatte der Kurs des Vermögensverwalters ein Allzeithoch von 65 Fr. erreicht; seither ist er um rund 30% gesunken. Trotz vielfältigen Sparbemühungen verharrt das Kosten-Er-

trags-Verhältnis von Julius Bär auf einem verhältnismässig hohen Niveau

## Beratung statt Verkauf

Julius Bär ist zwar kein Restrukturierungsfall, befindet sich aber in einer Transformation. Auf den ersten Blick hat der Verwaltungsrat des Instituts dafür eine Führungskraft ausgewählt, deren Werdegang für die Schweizer Firmenwelt typisch ist und sie auf dem Arbeitsmarkt begehrt macht. Rickenbacher studierte einst an der ETH Zürich (Biotechnologie), arbeitete danach für das Beratungsunternehmen McKinsey und absolvierte vor einigen Jahren eine Weiterbildung an der Harvard Business School. Für viele Banker ungewohnt dürfte aber der Umstand sein, dass Rickenbacher vornehmlich hinter den Kulissen tätig war und nun CEO wird. Viele traditionell ausgebildete Banker sind immer noch der Meinung, nur jemand ihresgleichen sei imstande, ein Finanzhaus zu führen. Doch im Finanzsektor herrscht derzeit ein anderer Trend. Die Banken suchen Manager, welche die Prozesse neu gestalten. Der Ingenieur und ehemalige Versicherungsmanager Tidjane Thiam beispielsweise hat die Credit Suisse in kurzer Zeit völlig umgekrempelt.

Auch beim Verwaltungsrat von Julius Bär dürfte die Einsicht gereift sein, dass der reine Verkauf von angeblich neuartigen Finanzprodukten nicht mehr reicht, um als Vermögensverwalter Erfolg zu haben. Stattdessen müssen sich die Banken darum bemühen, die Kunden umfassend zu beraten. Und dann sollten die Prozesse stimmen, und gegen die Regulierung zu verstossen, liegt ohnehin nicht mehr drin. In einem solchen Umfeld haben es Manager aus dem Backoffice vielleicht leichter, Karriere zu machen: Dort herrscht weniger Druck als an der Front, und das ermöglicht es ihnen, sich einen soliden Ruf zu schaffen.

«Reflexe», Seite 28

## Japan ist zu Nachverhandlungen bereit

Tokio will mit Bern Gespräche über eine Erneuerung des Handelsabkommens führen

MARTIN KÖLLING, TOKIO

Zum zehnten Jahrestag des Freihandelsabkommens mit Japan bringt Bundesrat Guy Parmelin ein Geschenk aus Tokio mit nach Hause. «Wir sind positiv nach dem ersten Tag», sagte Parmelin am Montag am Rande seiner Asienreise, die ihn auch noch nach Vietnam führen wird. Denn offenbar wollen die Japaner einer langjährigen Bitte der Schweiz entsprechen: Nachverhandlungen des bilateralen Handelsabkommens. «Sie haben klar die Absicht geäussert, dass man die Gespräche führen könnte», fasste Parmelin die Kernbotschaft zusammen.

## Schweiz im Nachteil

Für die Schweiz ist das ein Erfolg. Denn seit in diesem Jahr das Freihandelsabkommen der EU mit der ostasiatischen Wirtschaftsmacht in Kraft getreten ist, wachsen die Sorgen in der Richtung, dass die heimische Wirtschaft benachteiligt werden könnte. Gerade Schweizer Käse leidet darunter, dass Japan der EU zollfreie Importe eingeräumt hat. Denn Schweizer Hersteller erhalten innerhalb von einer bestimmten Quote nur eine Zollermässigung von 50%. Auch bei anderen Agrargütern, einigen Konsumartikeln wie Sportschuhen und öffentlichen Ausschreibungen sieht die Handelskammer Schweiz-Japan eidgenössische Unternehmen nun im Nachteil. EU-Unternehmen

können in 50 mittelgrossen Städten mitbieten, die aus der Schweiz nicht. Diese Schlechterstellung gegenüber der EU wolle er beseitigen, hatte Parmelin daher nach seinem Amtsantritt versprochen.

Das ist verständlich. Japan ist einer der wichtigsten Aussenhandelspartner der Schweiz. Den Goldhandel nicht mitgerechnet war Japan 2018 mit einem Volumen von 76 Mrd. Fr. die siebtgrösste Exportdestination der Schweiz, aber unter dem Strich ein umso besseres Geschäft. Die Schweiz erwirtschaftete einen bilateralen Handelsbilanzüberschuss von immerhin 4,2 Mrd. Fr.; das entspricht Platz drei nach den USA und Hongkong. Gegen die grosse Summe wirken die betroffenen Warengruppen jede für sich bescheiden. So exportierte die Schweiz 600 Tonnen Käse nach Japan. Aber für einzelne Firmen sind die Folgen mitunter gross, wenn plötzlich die EU in Auslandsmärkten auftaucht. Nach einem Freihandelsabkommen der EU mit Südkorea habe es Schweizer Betriebe gegeben, die durch die neue Konkurrenz verdrängt worden seien, sagt Dominique Ursprung, der Geschäftsführer der Kammer.

Umso mehr stört inzwischen, dass die Schweiz vor zehn Jahren anders als die EU keine strikten Regeln für eine jährliche Überprüfung des Abkommens vereinbart hat. Denn in den letzten Jahren konzentrierte sich Japan auf andere Abkommen wie das transpazifische CPTPP, auch um gegenüber US-Präsident Donald

Trump ein Gegengewicht aufzubauen. Japan habe sich daher lange geweigert, über die Schweizer Bedenken zu sprechen, erklärt Ursprung die Lage. In einem Gespräch vor Parmelins Japan-Besuch definierte er es daher schon als Erfolg, wenn sich die Japaner überhaupt gesprächsbereit zeigen würden.

Parmelin hat dies nun offenbar in seinen Gesprächen mit Japans Landwirtschaftsminister sowie drei Vizeministern für Wirtschaft, Aussenpolitik und Erziehung erreicht. Und er führt den Fortschritt auch auf die Delegation aus Vertretern von Wirtschaft und Wissenschaft zurück, die er mitgebracht hat. Dies habe Japan gezeigt, dass die Beziehungen der Schweiz wichtig seien, sagte Parmelin. Und sein Eindruck war, dass dies die Japaner durchaus beeindruckt habe.

## Kein Zeitplan festgelegt

Offen ist allerdings, ob es letztlich eine Aktualisierung des ersten Abkommens geben wird, das Japan je mit einem Industrieland abgeschlossen hat. Parmelin wollte sich jedenfalls auf keinen Zeitplan festlegen. Nun müssten die Prioritäten für Gespräche definiert werden. Letztlich geht es ihm darum, Themen zu finden, die im beiderseitigen Vorteil liegen. «Wenn Japan kein Interesse sieht, kommen wir nicht voran», erklärte Parmelin. Sein Motto lautet daher: «Pragmatismus muss das Stichwort sein.»

## UBS-Fall vor Publikum

Öffentliche Beratung zu Frankreich am Bundesgericht

ZOÉ BACHES

Es gibt im Fall der Amtshilfe an Frankreich betreffend Kundendaten der UBS eine öffentliche Verhandlung. Banker waren bisher davon ausgegangen, dass die Richter des Bundesgerichts in der Sache zu einem einstimmigen Entscheid gelangen würden. Das Gericht hätte dann der Lieferung von rund 40 000 Datensätzen zu französischen UBS-Kunden an Frankreich zugestimmt oder sich dieser widersetzt. Das ist nun aber nicht der Fall. Offenbar konnten sich die Richter nicht auf eine Meinung einigen. Möglich ist aber auch, dass einer der Richter explizit eine öffentliche Verhandlung verlangt hat.

Am 26. Juli findet somit in Lausanne die öffentliche Beratung des Falles statt. Eine solche Verhandlung dauert in der Regel einen halben Tag. Zuerst gibt der Instruktionsrichter, der den Urteilsvorschlag gemacht hat, sein Votum ab. Richter, die anderer Meinung sind, formulieren dann ihre Position. In der Diskussion beschränken sich die Richter meist auf die Differenzen. Die Urteilsfindung erfolgt anschliessend per Handzeichen und Mehrheitsentscheid.

Die Parteien selber werden nicht mehr zu Wort kommen. Das ist auf der einen Seite die Grossbank UBS, die sich gegen die Lieferung der Daten wehrt, und auf der anderen die Eidgenössische Steuerverwaltung (ESTV), die die Daten liefern will. Beide dürften aber auf den

normalen Besucherbänken Platz nehmen, so wie alle anderen Interessierten auch. Jeder Richter verhandelt in seiner hauptsächlich verwendeten Sprache.

Zur Erinnerung: Am 30. Juli 2018 hatte das Bundesverwaltungsgericht (BVGer) in erster Instanz dem Ansinnen der Franzosen, die Daten zu erhalten, nicht stattgegeben. In der Folge zog die EstV den Entscheid ans Bundesgericht weiter. Das Gesuch Frankreichs vom Mai 2016 enthält keine Kundennamen, sondern einzig eine Liste mit Nummern von UBS-Konten, die von mutmasslich in Frankreich steuerpflichtigen Personen gehalten wurden bzw. werden. Mit dem Gesuch will die französische Steuerverwaltung die dazugehörigen Namen und Kontostände erfahren. Die entsprechenden Kontonummern hatte sie im Juli 2015 von der deutschen Steuerbehörde erhalten. Diese wiederum hatte die Daten bei Durchsuchungen von UBS-Räumlichkeiten in den Jahren 2012 und 2013 beschlagnahmt.

Sollte das Bundesgericht einer Datenerlieferung zustimmen, wäre das wohl eine Zäsur in der Amtshilfepraxis. Überspitzt formuliert, könnten künftig ausländische Steuerbehörden blindlings Amtshilfe beantragen und auf sogenannte Fischzüge gehen, ohne konkrete Hinweise zu einzelnen Kunden oder Kundengruppen in der Hand zu haben. Das Urteil der Bundesrichter ist deshalb nicht bloss für die UBS von grosser Bedeutung, sondern für den ganzen Finanzplatz.